

## **Новые тенденции в мотивации персонала вузовских библиотек**

В условиях модернизации высшего образования особое значение приобретает задача поиска новых путей повышения эффективности деятельности вузовских библиотек. Очень важно поэтому при принятии управленческих решений, связанных с повышением качества труда, знать и учитывать доминирующие мотивы профессиональной деятельности библиотекарей. Для руководителей библиотек видение миссии, стратегии, целей и перспектив развития библиотеки в целом является главным мотивационным фактором.

Изучение профессиональной мотивации библиотекарей вуза позволило выявить объективные и субъективные причины, оказывающие на нее влияние. К ним можно отнести низкую заработную плату, неблагоприятные условия труда в некоторых подразделениях библиотеки, нерациональный режим труда и отдыха, слабую социальную защищенность работников, неумение владеть новыми методами работы и пр.

Улучшить ситуацию, на наш взгляд, могла бы система мотивации персонала, обязательными условиями действенности которой являются четкая взаимосвязь результата труда и вознаграждения/наказания, последовательность в применении разработанных стимулов к успеху.

В вузовских библиотеках используют различные методы мотивации: признание, благодарность, заработную плату, награды, уважение, доверие, удовлетворенность работой, делегирование ответственности, продвижение по службе и многое другое. Эти методы требуют тщательного анализа проблем персонала, которые, по нашему мнению, снижают результативность кадровой политики в библиотеках, а в ряде случаев мешают ей. Для правильной оценки и стимуляции труда необходимо выстроить систему контроля деятельности персонала.

Итак, к наиболее значимым мотивационным факторам следует отнести:

- размер заработной платы, поддерживающей престиж библиотекаря;
- возможность повышения квалификации;
- дополнительные поощрения за достигнутые результаты;
- удовлетворение желания передать опыт и знания молодым библиотекарям;
- общение и обмен опытом с коллегами из других библиотек, пр.

Из перечисленных факторов оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности персонала библиотеки. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Материальное стимулирование повышает ответственность сотрудников библиотеки за результаты труда, уменьшает текучесть кадров, способствует их профессиональной инициативе, обеспечивает заинтересованность подразделений библиотеки в повышении количественных и качественных показателей.

В научной библиотеке Астраханского государственного технического университета за качество труда разработана система дополнительных денежных вознаграждений персонала: доплаты, надбавки, премии за участие в конкурсах и грантах, материальная помощь, дотации и компенсации. Доплаты и надбавки устанавливаются за качество и увеличение объема выполненной работы, совмещение должностей, непрерывный стаж, внедрение новых информационных технологий и передового библиотечного опыта, ведение приоритетных направлений работы, активное участие в организации системы повышения профессиональной квалификации, разработку и внедрение системы менеджмента качества и т.д. Для получения объективных данных о каждом работнике введено автоматизированное нормирование труда.

Нематериальная мотивация направлена на повышение социального статуса сотрудников, реализацию их потребностей в обучении, профессиональном и карьерном росте. В библиотеке разработаны программы повышения квалификации, проводятся тренинги и пр. Профессиональное развитие библиотекарей предполагает постоянное повышение квалификации, организованности, самостоятельности, ответственности, способности к инновационной деятельности, поиск возможностей наиболее полно реализовать себя в профессии. Коллективный договор устанавливает в университете дополнительные социально-трудовые права и гарантии, улучшающие положение работников, в том числе библиотекарей, и по сравнению с действующим законодательством повышает их заинтересованность в эффективности и росте производительности труда. К подобным положениям коллективного договора можно отнести обучение детей сотрудников в университете за счет университета, выделение беспроцентных денежных ссуд, предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска и многое другое. Кроме того, сотрудники имеют и моральное стимулирование, выраженное в размещении материалов о них в вузовской газете «Вести АГТУ», университетских теле- и радио передачах, награждении персонала библиотеки почетными грамотами и вручении благодарственных писем, присвоении званий «Заслуженный работник культуры РФ» и «Заслуженный работник высшего профессионального образования РФ», организации юбилейных торжеств сотрудников библиотеки (40, 45, 50, 55, 65 лет) и т.п. В вузе осуществляется социальная помощь и ветеранам – работникам библиотеки, присваиваются звания «Заслуженный работник АГТУ», «Почетный работник АГТУ», оказывается материальная помощь при лечении, организуются праздничные мероприятия в День пожилого человека и т.п.

Профессиональная мотивация является важной социально-психологической характеристикой, с помощью которой обеспечивается не только профессиональное самоопределение личности, но и качество деятельности всей библиотеки. Мотивация способствует формированию отношения личности к труду, профессиональному общению. Создание положительного психологического настроя, интереса к работе, внимание к психологической совместимости сотрудников, выстраивание межличностных отношений среди персонала, справедливость в оценке достижений и неудач каждого сотрудника, уменьшение стрессовых факторов в окружающей обстановке, компьютеризация труда и создание специализированных рабочих мест, оснащенных современной техникой, – все это предпосылки нормального морально-психологического климата в коллективе.

Динамика мотивации зависит от субъективных возможностей личности, условий профессионального труда, психологической готовности к самостоятельному творческому труду и непрерывному улучшению качества деятельности, способности человека реализовать свои интересы и потребности в данном виде профессионального труда, возможности выработать индивидуальный стиль деятельности.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию сотрудников библиотеки с конечными результатами труда, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

В организационном плане проблема мотивации наиболее эффективно реализуется с внедрением в вузовских библиотеках системы менеджмента качества (СМК), которая дает руководителю возможность создать прозрачную для персонала мотивационную схему, в доходчивой форме довести до каждого сотрудника библиотеки цели, стоящие перед библиотекой и подразделениями, а также определить роль конкретного работника в их достижении. Это позволяет персоналу, сфокусировавшись на целях библиотеки, добиваться лучших результатов. Вовлечение библиотекарей в деятельность по повышению качества работы связано с изменением их мотивационной среды. Этот поэтапный процесс обуславливается наличием определенных факторов, условий, средств и методов. Ведущим фактором формирования мотивации выступает определение цели деятельности, а сама профес-

сиональная деятельность является движущей силой ее развития. При этом важными принципами мотивации являются персональная и командная ответственность за достижение ключевых показателей результатов деятельности, использование методов групповой выработки решений, коллективное участие в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.

Рассмотренные выше тенденции и подходы к мотивации персонала, появившиеся под влиянием новой ситуации в образовании, в которой функционируют и вузовские библиотеки, заслуживают особого внимания.

Определение доминирующих мотивов поведения, составляющих основную направленность личности вузовского библиотекаря, оценка мотивационных факторов с позиций значимости и для библиотекаря и для библиотеки позволяют сделать управленческий процесс в библиотеке более эффективным, помогают прогнозировать профессиональное поведение библиотекарей, способствуют повышению производительности труда и снижению текучести кадров.

## **ЛЮДИ. СОБЫТИЯ. ФАКТЫ**

**Г.С. Щербинина**  
*ЗНБ УГТУ-УПИ, Екатеринбург*

### **Об итогах работы XI Ежегодной конференции РБА (Екатеринбург, 2006 г.)**

В Екатеринбурге – библиотечной столице России 2006 г. – Российская библиотечная ассоциация (РБА) 15–20 мая провела XI Ежегодную конференцию. Ежегодная конференция РБА – это всероссийский конгресс библиотечных и информационных работников, самый крупный всероссийский форум как по числу участников, так и по широкому спектру обсуждаемых проблем в области библиотечного дела и информации.

Екатеринбург был выбран библиотечной столицей по итогам конкурса, объявленного РБА, при этом решающими аргументами в пользу Екатеринбурга стали высокий профессиональный и организационный уровень библиотечного сообщества Екатеринбурга и Свердловской области, а также большое внимание, которое губернатор и правительство Свердловской области, администрация Екатеринбурга уделяют библиотечному обслуживанию населения и развитию библиотек. Свердловская область в настоящее время занимает первое место в стране по количеству печатных изданий, здесь успешно восстанавливается и расширяется сеть библиотек, отмечается профессионализм этой работы, технические инновации и деловые контакты. Каждый пятый житель уральской столицы – читатель муниципальной сети библиотек, с целью модернизации которой разработан и реализуется стратегический проект «Библиотека XXI века», а в преддверии конференции успешно работала программа «Читай, Екатеринбург!». Муниципальная библиотека сегодня – это культурно-информационный центр, своеобразный форум идей, где встречаются и взаимодействуют различные образовательные и имущественные уровни, нации, религии, идеологии. Мэр города А. Чернецкий отметил, что денежное обеспечение муниципальных библиотек – это инвестиции в будущее.

Указом Президента Российской Федерации<sup>12</sup> 2006 год в Российской Федерации был объявлен годом гуманитарных наук, культуры и образования, годом академика

---

<sup>12</sup> № 110 от 14.02.2006.